

**Zbysław Dobrowolski**  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
e-mail: peterdobrowolski@pro.onet.pl

# PROLEGOMENA BADAŃ PLANOWANIA STRATEGICZNEGO DZIAŁALNOŚCI POŻYTKU PUBLICZNEGO

## Abstract

### Prolegomena Study of Strategic Planning of Public Benefit Activities

The concept of public governance requires inter-organizational cooperation. Resolving social problems encounter some restrictions. One of them is the strategic planning of the public interest activities. This area of public activity is not well researched. The author presents the definition of strategic planning of the public interest activities, formulates the research problems and presents the basic assumptions about the research methodology.

**Keywords:** strategic planning, public interest activities, public ethnocentrism

## Streszczenie

Koncepcja *public governance* wymaga kolaboratywnego rozwiązywania problemów społecznych. Współdziałanie organizacji napotyka na ograniczenia. Jednym z nich jest planowanie strategiczne działalności pożytku publicznego. W artykule przedstawiono oryginalną, autorską definicję tego planowania, typologię strategii działalności pożytku publicznego, wymieniono zidentyfikowane problemy badawcze oraz podstawowe założenia metodologii badań.

**Słowa kluczowe:** planowanie strategiczne, działalność pożytku publicznego, etnocentryzm publiczny

## Wstęp

Problematyka działalności organizacji pozarządowych jest prezentowana w wielu opracowaniach. Natomiast obszarem dotychczas słabo rozpoznanym, pomimo opracowań poświęconych problematyce zarządzania strategicznego organizacjami pozarządowymi (m.in. J. Domański, M. Huczek), jest planowanie

strategiczne działalności pożytku publicznego, opartej na wielowymiarowym współdziałaniu i realizowanej nie tylko przez organizacje pozarządowe. Celami niniejszego artykułu są: określenie rodzajów strategii tej działalności, zidentyfikowanie problemów badawczych wymagających rozwiązania. Prezentowana w artykule refleksja epistemologiczna planowania strategicznego działalności pożytku publicznego sprzyja uporządkowaniu podejścia badawczego. Zastosowane w badaniach metody są właściwe dla dyscypliny nauki o zarządzaniu.

## I. Sfery i formy działalności pożytku publicznego

Ważną z punktu widzenia potrzeb niniejszego artykułu kwestią jest ustalenie, jak należy rozumieć pojęcie działalności pożytku publicznego. Zgodnie z art. 3 ust. 1 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>1</sup> warunkami *sine qua non* działalności pożytku publicznego są: społeczna użyteczność oraz prowadzenie tej działalności m.in. przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych określonych w wymienionej ustawie. W ujęciu teleologicznym społeczna użyteczność to przynoszące pozytywne rezultaty dla społeczeństwa działanie podejmowane w celu realizacji zadań enumeratywnie wymienionych w art. 4 tej ustawy. Odnoszone z takiej działalności korzyści nie mogą być drugorzędne, przypadkowe<sup>2</sup>.

Organizacje pozarządowe, należące do tzw. trzeciego sektora, odgrywają istotną rolę w kształtowaniu instytucji nieformalnych, ale mogą także wpływać na instytucje formalne, a zatem i na ład instytucjonalny. Ów trzeci sektor B. Iwankiewicz-Rak definiuje jako sektor społeczny stanowiący suplement sektora prywatnego i państwowego w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych przez państwo [Iwankiewicz-Rak, 1997, s. 36]. W ujęciu normatywnym, pojęcie organizacji pozarządowej reguluje przepis art. 3 ust. 2 cytowanej wcześniej ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. I tak, po pierwsze, organizacje pozarządowe nie należą do jednostek sektora finansów publicznych wymienionych w Ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych<sup>3</sup>. Po drugie, zalicza się do nich niedziałające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia. Po trzecie, pojęcie organizacji pozarządowej nie obejmuje: partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji utworzonych przez partie polityczne, przedsiębiorstw, instytutów badawczych, banków i spółek prawa handlowego będących państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi. Cechą organizacji

---

<sup>1</sup> Dz.U. z 2016 r., poz. 239 ze zm.

<sup>2</sup> Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 18 listopada 2009 r. I SA/Wr 1365/09 LEX nr 588942.

<sup>3</sup> Dz.U. z 2013 r., poz. 885 ze zm.

pozarządowych jest stanowienie dobra publicznego, dążenie do realizacji zadań z zakresu polityki społecznej [Domański, 2010, s. 110; Filipiak, Ruszała, 2009, s. 110].

Działalność pożytku publicznego może być jednakże prowadzona nie tylko przez organizacje pozarządowe, ale także przez (art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie): 1) osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego; 2) stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego; 3) spółdzielnie socjalne; 4) spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów Ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie<sup>4</sup>, które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

Sfera zadań publicznych, o której mowa w art. 3 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, ma charakter taksatywny i obejmuje 33 zadania, poczynając od pomocy społecznej, a m.in. na zadaniach z zakresu przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym skończywszy. Wprawdzie ustawodawca przewidział możliwość poszerzenia tej sfery o inne zadania w drodze rozporządzenia Rady Ministrów, jednakże dotychczas, to jest do dnia 11 listopada 2016 r., z takiej możliwości Rada Ministrów nie skorzystała.

Zgodnie z art. 5 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, organy administracji publicznej zostały zobligowane do realizowania działalności w sferze zadań publicznych, o której mowa w art. 4 tej ustawy, we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy, prowadzącymi, odpowiednio do terytorialnego zakresu działania organów administracji publicznej, działalność pożytku publicznego w zakresie odpowiadającym zadaniom tych organów. Formy tej współpracy nie mają charakteru taksatywnego. Współpraca może polegać m.in. na zlecaniu organizacjom pozarządowym oraz podmiotom wymienionym w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie realizacji określonych zadań publicznych. Odnotować należy, że zlecenie to może przybrać formy: powierzania wykonywania zadań publicznych, wraz z udzieleniem dotacji na finansowanie ich realizacji, albo wspierania wykonywania zadań publicznych, wraz z udzieleniem dotacji na dofinansowanie ich realizacji. Udzielenie i rozliczenie dotacji przebiega w sposób określony przepisami ustawy o finansach publicznych. Formą współpracy jest wzajemne informowanie się o planowanych kierunkach działalności oraz konsultowanie z organizacjami pozarządowymi<sup>5</sup> projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących

---

<sup>4</sup> Dz.U. z 2014 r., poz. 715 ze zm.

<sup>5</sup> Oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 cytowanej ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie

działalności statutowej organizacji. Wśród katalogu form współpracy należy wymienić także: wykonanie inicjatywy lokalnej, umowy partnerstwa na podstawie art. 28a ust. 1 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju<sup>6</sup> lub art. 33 ust. 1 Ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020<sup>7</sup>.

Ustawodawca stworzył możliwość przyjmowania przez ministra lub wojewodę rocznego lub wieloletniego programu współpracy międzyorganizacyjnej oraz ustalania przez ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego programów wspierania rozwoju organizacji prowadzących działalność pożytku publicznego. Z możliwości przyjęcia programu współpracy międzyorganizacyjnej skorzystało dotychczas pięciu ministrów. Na przykład minister cyfryzacji określił zarządzeniem z dnia 9 września 2016 r. Program współpracy Ministra Cyfryzacji z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na lata 2016–2018<sup>8</sup>. Z kolei minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego dwukrotnie ustalił programy wspierania rozwoju organizacji prowadzących działalność pożytku publicznego. I tak zarządzeniem nr 26 ministra rodziny, pracy i polityki społecznej z dnia 29 kwietnia 2016 r. przyjęto Program Młodzież Solidarna w Działaniu na 2016 r.<sup>9</sup> Drugi program dotyczący aktywności społecznej młodzieży na 2015 r. został przyjęty przez ministra rodziny, pracy i polityki społecznej zarządzeniem nr 31 z dnia 27 sierpnia 2015 r.<sup>10</sup>

Na podstawie art. 5c ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie Rada Ministrów podjęła dwie uchwały. Mianowicie, 24 grudnia 2013 r. uchwałą nr 237 w sprawie ustanowienia Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020 (M.P., poz. 52), którego celem jest poprawa jakości i poziomu życia osób starszych (powyżej 60. roku życia) dla godnego starzenia się poprzez aktywność społeczną (wcześniej podjęto uchwałą nr 137 z dnia 24 sierpnia 2012 r. w sprawie ustanowienia Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012–2013 [M.P., poz. 642]).

W przypadku współpracy międzysektorowej obejmującej jednostki samorządu terytorialnego, ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w art. 5a przewiduje obowiązek uchwalania przez organy stanowiące jednostkę samorządu terytorialnego (radę gminy, radę powiatu, sejmik województwa) rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi. Przewiduje także możliwość uchwalania wieloletnich programów współpracy (art. 5a ust. 2 tej ustawy.), nie określając jednakże czasu ich trwania. Poprzez analogię do organizacji rządowych można założyć, że są to okresy pięcioletnie. Takie programy

<sup>6</sup> Dz. U. z 2016 r., poz. 383 ze zm.

<sup>7</sup> Dz. U. z 2016 r., poz. 217 ze zm.

<sup>8</sup> Dz. Urz. MC, poz. 40.

<sup>9</sup> Dz. Urz. MRPiSP, poz. 26.

<sup>10</sup> Dz. Urz. MRPiSP, poz. 34.

powinny być uchwalane po konsultacjach z organizacjami pozarządowymi (art. 5a ust. 1), a informacja o sposobie tworzenia programu oraz przebiegu konsultacji powinna zostać umieszczona w treści programu (art. 5a ust. 4 pkt 10 ustawy). Ustawodawca nałożył obowiązek uchwalenia programu współpracy nie później niż do 30 listopada poprzedzającego okres jego obowiązywania, co jest zasadne, zważywszy na wymogi ustawy o finansach publicznych, zaś do 30 kwietnia każdego roku organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego został zobowiązany do przedstawienia organowi stanowiącemu sprawozdania z realizacji programu za rok ubiegły.

## 2. Planowanie strategiczne działalności pożytku publicznego

Celem planowania strategicznego, a zatem takiego, którego skutki są długotrwałe, jest ustalenie takiej strategii, która określi najkorzystniejszą ścieżkę rozwoju przedsiębiorstwa [Lichtarski, 1999], a szerzej: organizacji. W literaturze przedmiotu strategię są definiowane m.in. jako: 1) proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania przyjętych celów [Chandler, 1962, s. 13]; 2) ciąg decyzji określających zachowanie w pewnych przedziałach czasu [Simon, 1976, s. 163]; 3) według S. Tillesa, to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych [Dobrowolski, 2008]; 5) koncepcja działania w dłuższym horyzoncie czasowym, biorąca pod uwagę przewidywane zmiany w otoczeniu, a także przewidywane zmiany w zasobach i warunkach działania przedsiębiorstwa [Sudoł, 1999, s. 214]. W ocenie Z. Dobrowolskiego, strategia to proces określania najkorzystniejszego dla organizacji kierunku i struktury rozwoju. Strategie organizacji pozarządowych mają zapewnić elastyczność działania, gotowość do zmian, ukierunkowanie na innowacyjność [Krupski, 2005, s. 71; Dziwulski, 2002, s. 84]. Można je zdefiniować jako dokonywanie wyborów związanych z dostosowaniem działalności organizacji pozarządowej do zmiennego otoczenia i ustaleniem kierunków rozwoju w dłuższej perspektywie czasowej [Urbanowska-Sojki, Banaszyk, Witczak, 2007, s. 235].

Analiza tych definicji pozwala na sformułowanie uogólnienia, iż celem planowania strategicznego działalności pożytku publicznego jest ustalenie takiej strategii, a zatem kierunku, wymiaru i struktury tej działalności, która zapewni najlepszą społeczną użyteczność. Taka definicja uwzględnia interes beneficjentów tej działalności. Są nimi adresaci zadań publicznych, ale także podmioty prowadzące ową działalność.

Można wyróżnić strategie działalności pożytku publicznego lub poszczególnych organizacji podejmujących ową działalność oraz strategie funkcjonalne, wynikające z przyjętej ogólnej strategii organizacji. Zidentyfikowane przez Z. Dobrowolskiego rodzaje strategii działalności pożytku publicznego zamieszczono w Tabeli 1.

Tabela 1

## Rodzaje strategii działalności pożytku publicznego

Kryterium dywersyfikacji	Rodzaje strategii
Sposób formułowania strategii	Zamierzona i niezamierzona
Zakres działania objęty strategią	Ogólna i fragmentaryczna
Poziom zarządzania	Współdziałanie organizacji, funkcji organizacji
Postawa organizacji wobec zmian w otoczeniu	Ofensywna, defensywna, czynna, antycypacyjna, bierna
Postawa wobec konkurentów	Konkurencja, kooperacja, etnocentryzm publiczny. Strategia jakości usługi, strategia cenowa

Źródło: opracowanie własne.

W Tabeli 1 wyróżniono rodzaje strategii działalności pożytku publicznego realizowanej nie tylko przez organizacje pozarządowe, ale także przez inne podmioty wymienione w przywołanej wcześniej Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Należy przypomnieć, że z punktu widzenia organizacji pozarządowych można wyróżnić takie rodzaje strategii, jak pozycjonowanie, dyferencjacja, kooperacja, współpraca, którą można także określić jako tzw. budowanie kontaktów [Domański, 2010, s. 108; Bogacz-Wojtanowska, 2006].

Struktura planowania strategicznego działalności pożytku publicznego powinna obejmować analizę otoczenia oraz słabych i mocnych stron organizacji, które ową działalność mają prowadzić, generowanie strategii, a zatem projektowanie wariantów strategii, oraz dokonywanie wyboru strategii. Planowanie strategiczne działalności pożytku publicznego powinno odpowiadać wymogom prakseologii. Rozważania w tym zakresie należy rozpocząć od przypomnienia pojęcia organizacji. W ujęciu teleologicznym organizacja to zbiór składników, które wzajemnie się uzupełniają, przyczyniają się do powodzenia w realizacji zakładanych celów. Definicja ta jest koincydencyjna z pojmowaniem organizacji przez T. Kotarbińskiego oraz J. Zieleniewskiego [Kotarbiński, 1975, s. 74; Zieleniewski, 1969, s. 265]. Takie postrzeganie organizacji pozwala na identyfikację składników organizacji, a wśród nich relacji, które są kapitałem nieimitowanym i wpływają na współdziałanie międzyorganizacyjne. Relacje wchodzi w skład kapitału ludzkiego, który wraz z kapitałem strukturalnym i interesariuszy tworzy kapitał intelektualny, kategorię niejednorodną, lecz istotną z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, sprzyjającą osiągnięciu sprawności, stanowiącą determinantę współpracy organizacyjnej [Perechuda, Chomiak-Orsa, 2013, s. 306–309; Edvinsson, Malone, 2001]. Ta kategoria musi być uwzględniana w procesie planowania strategicznego działalności pożytku publicznego, gdyż owa działalność jest oparta na współdziałaniu odmiennych organizacji.

Odmiennność uprawnień, dysponowanie różnymi zasobami powodują, iż koniecznym staje się wprowadzenie określonych mechanizmów koordynujących



współdziałanie. Postulat koordynacji jest tym donioślejszy, im bardziej zróżnicowane są organizacje uczestniczące we współdziałaniu. Organizacje publiczne i pozostałe organizacje wymienione w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie mają inną pozycję w makrostrukturze oraz możliwości finansowania swoich zadań. Należy to uwzględnić w planowaniu strategicznym działalności pożytku publicznego.

Warunkiem skuteczności współdziałania organizacji jest precyzyjnie określony zakres ich zadań i uprawnień, ustalony sposób przekazywania informacji, zaangażowania określonych zasobów. Na procesy współdziałania wpływa także bliskość, oznaczająca podobieństwo atrybutów organizacji [Klimas, 2016]. Jej brak nie może być argumentem za ograniczeniem współdziałania w ramach działalności pożytku publicznego czy uzasadnieniem zachowań paternalistycznych przedstawicieli organizacji publicznych. Bliskość może jednakże prowadzić do zjawiska etnocentryzmu publicznego, zdefiniowanego przez Z. Dobrowolskiego jako przekonanie podzielane przez decydentów organizacji publicznych co do konieczności zaspokajania zbiorowych potrzeb publicznych za pomocą dóbr i usług pochodzenia krajowego lub z otoczenia lokalnego organizacji publicznej. Z punktu widzenia organizacji publicznych, a szerzej beneficjentów zadań publicznych, skutkiem etnocentryzmu mogą być nieracjonalne wybory i naruszenie przepisów prawa. Z uwagi na zakres niniejszego artykułu pomijam dalsze rozważania na temat uniwersalnego charakteru zjawiska etnocentryzmu. Skupiam natomiast uwagę na postrzeganiu zjawiska etnocentryzmu publicznego jako desygnatu patologii organizacyjnej, przy czym ową patologię, z punktu widzenia nauki o zarządzaniu, pojmuję jako pewien rodzaj rzeczywistości związanej z gromadzeniem lub wydatkowaniem środków finansowych, przepływem informacji, motywowaniem pracowników, obiektywnej i niezależnej od podmiotu albo podmiotowo zdeterminowanej, gdzie granice społecznej tolerancji dla jej skutków mogą być odmiennie postrzegane przez określonych interesariuszy [Dobrowolski, 2015, s. 58–59]. Kontynuując badania naukowe, należy ustalić, w jakim zakresie na działalność pożytku publicznego wpływa etnocentryzm publiczny. Należy także rozwiązać następujący problem badawczy: w jakim zakresie brak bliskości organizacyjnej wpływa na proces i rezultaty działalności pożytku publicznego?

Dla organizacji zaangażowanych w działalność pożytku publicznego, funkcjonujących w otoczeniu złożonych, wielopodmiotowych sieci międzyorganizacyjnych, członkostwo w sieci zapewnia osiągnięcie korzyści. Wiąże się to ze współdziałaniem, które zmierza do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów [Lichtarski, 1992, s. 12]. Wymaga to koordynacji wielorakiej, która obejmuje nie tylko wymiar rynkowy czy hierarchiczny, ale także społeczny, gdzie warunkiem *sine qua non* skuteczności jest wysoki poziom wzajemnego zaufania oraz szybki, niezakłócony przepływ informacji [Czakon, 2007, s. 236]. Współdziałanie pomiędzy organizacjami publicznymi napotyka na liczne bariery. Przyczyn nieprawidłowej współpracy można poszukiwać w szczególności w trudnościach w określeniu wynikających z niej korzyści, niekompetencji, legalizmu, konformizmu, nierównej zdolności organizacji do przystosowania się do przemian w otoczeniu,

braku bliskości organizacyjnej, oportunistu stron kontraktu. Badania powinny pozwolić na ustalenie, jak owe przyczyny wyeliminować.

Na zakończenie tej części rozważań należy wymienić zalety i wady formułowania strategii. Wśród zalet można wymienić: po pierwsze, to planowanie wyznacza ogólne kierunki działania w długim okresie, co może ułatwić koncentrację zasobów organizacji na realizacji określonych celów. Strategia, w założeniu, ma chronić organizację przed nieprzewidywalnymi reakcjami na przemiany otoczenia. Ma sprzyjać temu predeterminacja, a zatem możliwość przewidzenia sytuacji, w jakiej znajdzie się organizacja, oraz wykorzystanie przyjętych zasad postępowania i możliwość wykorzystania badań ilościowych [Mintzberg, 1994, s. 221–227]. Jednakże strategia obejmuje pewien przedział czasowy. Sytuacja tymczasem może diametralnie zmienić się w ciągu kilku czy kilkunastu godzin. A.K. Koźmiński trafnie zauważa, że dominacja analizy ilościowej nad jakościową prowadzi do nierealnych planów. Ponadto postulat bezosobowości formułowania strategii jest *stricte* teoretyczny. Zwracają na to uwagę także m.in. M. Crozier, M. Friedberg. Organizację tworzą ludzie, którzy mają swoje poglądy, interesy. Relatywizm planowania strategicznego może potęgować niepewność w wewnętrznych mechanizmach działania organizacji [Koźmiński, 2004, s. 38–39].

### 3. W kierunku badań planowania strategicznego działalności pożytku publicznego

Stwierdzono na wstępie niniejszego artykułu, iż proces planowania strategicznego działalności pożytku publicznego nie został w pełni zbadany z perspektywy dyscypliny nauki o zarządzaniu (nie jest to ten sam proces, co zarządzanie strategiczne organizacji pozarządowych – szeroko opisane w literaturze). Jak zatem badać nierozpoznane zjawisko?

Analizując proces planowania strategicznego działalności pożytku publicznego, badacz stanie przed wyborem podejścia badawczego: nomotetycznego lub idiograficznego. Na tym etapie trudno jednoznacznie wskazać, które z podejść wydaje się trafniejsze. Podejście idiograficzne będzie właściwe wtedy, gdy celem jest poznanie opisanego zjawiska w konkretnym kontekście po to, aby wyjaśnić jego mechanizm. Jeśli natomiast celem będzie sformułowanie prawa ogólnego, to badania będą prowadzone zapewne w podejściu nomotetycznym.

Inną ważną z punktu widzenia doboru metod badań w naukach o zarządzaniu kwestią, determinującą orientację aksjologiczną, jest wybór paradygmatu. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto *implicite* typologię paradygmatów G. Burrella i G. Morgana, zmodyfikowaną przez Ł. Sułkowskiego. W paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym weryfikacja prawdy będzie przebiegać za pomocą obiektywnych metod ilościowych. Jednakże organizacje zaangażowane w działalność pożytku publicznego funkcjonują w warunkach braku równowagi, nieprzewidywalności, stąd trudno przyjąć *implicite* założenie



o homeostatycznej harmonii. Opisanie współzależności w złożonych strukturach służy przyjęcie paradygmatu interpretatywno-symbolicznego. Organizację można rozpatrywać poprzez pryzmat teorii ustanowienia K.E. Weicka i społecznej konstrukcji rzeczywistości P. Bergera i T. Luckmanna. Organizacja funkcjonująca w otoczeniu stwarza sytuacje, na które reaguje. Podejmując działania, ludzie tworzą pewne ograniczenia, a właściwie sieć ograniczeń i zależności. Tak określone otoczenie stanowi przyczynę podejmowanych działań oraz reagowania na jego skutki. Przyjmując stanowisko konstrukcjonizmu społecznego, odnotować należy, iż stosowane pojęcia (takie jak m.in. otoczenie, kultura, struktura) nie są prawdziwe czy naturalne w obiektywnym znaczeniu. Są wytworem przekonań określonej grupy społecznej. Rzeczywistość nie jest obiektywna tylko obiektywizowana. Organizacje są zatem konstrukcjami społecznymi i wciąż są przez ludzi przebudowywane. Biorąc pod uwagę fakt, iż to ludzie tworzą aparat pojęciowy, należy skupić się na poszukiwaniu i analizie znaczeń (C. Geertz) [Hatch, 2002, s. 56–63]. W paradygmacie interpretatywno-symbolicznym uzyskanie jednego spójnego obrazu może być zatem utrudnione. W nurcie krytycznym orientacja aksjologiczna badacza może wpływać na wynik badań [Niemczyk, 2013; Sułkowski, 2013, s. 21, 278–283]. Uwzględniając te założenia, podzielam pogląd Ł. Sułkowskiego, iż w badaniach planowania strategicznego działalności pożytku publicznego należy przyjąć tezę o nieortodoksyjnej integracji metod badawczych zaczerpniętych z różnych paradygmatów.

## Zakończenie

W niniejszym artykule przedstawiono wstępne wyniki badań planowania strategicznego działalności pożytku publicznego, które nie jest w pełni rozpoznane z punktu widzenia dyscypliny nauki o zarządzaniu. Istnieje potrzeba wypełnienia istniejącej luki w zakresie podstaw teoretycznych wpływu etnocentryzmu na planowanie strategiczne działalności pożytku publicznego. W artykule zaprezentowano oryginalną, autorską definicję tego planowania i nową typologię strategii działalności pożytku publicznego. Stwierdzono, że wśród zmiennych wpływających na proces planowania strategicznego działalności pożytku publicznego należy wymienić etnocentryzm publiczny. Sformułowano problemy badawcze. Ustalono, iż badanie planowania strategicznego działalności pożytku publicznego, jako zjawiska słabo rozpoznanego, powinno przebiegać w ramach strategii pluralizmu epistemologicznego, z wykorzystaniem triangulacji danych i metod zarówno ilościowych, jak i jakościowych.

## Bibliografia

- Bogacz-Wojtanowska E. (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Bryson J.M. (2011), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening Organizational Achievement. Fourth Edition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in History of the American Enterprise*, Cambridge, Boston.
- Czakon W. (2007), *Sieci międzyorganizacyjne a niepewność w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [w:] K. Kozakiewicz (red.), *Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Dobrowolski Z. (2008), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki i metod*, PWSZ, Sułechów.
- Dobrowolski Z. (2015), *Patologie organizacji. Kierunki przeciwdziałania* [w:] G. Ignatowski, Ł. Sułkowski, Z. Dobrowolski (red.), *Oblicza patologii zawodowych i społecznych*, Difin, Warszawa.
- Domański J. (2010), *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Dziwulski J. (2002), *Strategie zarządzania organizacjami non-profit* [w:] A. Juros (red.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich*, Lubelski Ośrodek Samopomocy, Lublin.
- Dziwulski J. (2004), *Zarządzanie strategiczne organizacją non-profit* [w:] *Od strategii organizacji do polityki jakości: etapy wdrażania ISO 9001*, Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu, Toruń.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Filipiak B., Ruszała J. (2009), *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Huczek M., *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, [http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarządzanie\\_zeszyt/Zarz%201\\_2012%20podzielone/huczek.pdf](http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarządzanie_zeszyt/Zarz%201_2012%20podzielone/huczek.pdf) [dostęp: 26.03.2017].
- Iwankiewicz-Rak B. (1997), *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE, Wrocław.
- Klimas P. (2016), *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*. [http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/15\\_P.Klimas\\_Uwarunkowania\\_skutecznej\\_wspolpracy.pdf](http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/15_P.Klimas_Uwarunkowania_skutecznej_wspolpracy.pdf), s. 190–193 [dostęp: 07.05.2016].
- Kotarbiński T. (1975), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Krupski R. (red.) (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Lichtarski J. (red.) (1999), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław.
- Lichtarski J. (1992), *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw* [w:] *idem* (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York.
- Niemczyk J. (2013), *Metodologia nauk o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013), *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse”, „Journal of Management and Finance”, nr 4/2.
- Simon H.A. (1976), *Działanie administracji*, PWN, Warszawa.
- Sudoł S. (1999), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TOiNK, Toruń.
- Sułkowski Ł. (2013), *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Urbanowska-Sojki E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali (Dz.U. z 2015 r., poz. 1892).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2016 r., poz. 1578 ze zm.).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2016 r., poz. 239 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2016 r., poz. 383 ze zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885 ze zm.).
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz.U. z 2014 r., poz. 715 ze zm.).
- Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 (Dz.U. z 2016 r., poz. 217 ze zm.).
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 18 listopada 2009 r. I SA/Wr 1365/09 LEX nr 588942.
- Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.